

INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA NO MERCADO DE SEGUROS NO BRASIL: IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO ECO - ESTRATÉGIA, COLABORAÇÃO, INOVAÇÃO - PARA CORRETORES DE SEGUROS NA ERA PÓS-DIGITAL.

Eduardo Weber Neto - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Alexandre Nabil Ghobril - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

A crescente digitalização do setor de seguros tem transformado os hábitos de consumo e incentivado seguradoras a investir em canais digitais, como o e-commerce, além do surgimento de insurtechs, que promovem a venda direta sem a intermediação dos corretores. Este artigo apresenta uma análise deste cenário e propõe ações que os corretores podem desenvolver para manter sua relevância, por meio de um método que parte da definição da estratégia, escolha de parceiros colaborativos e otimização de processos. A abordagem metodológica é de um artigo aplicado, que emprega um modelo teórico para revelar conhecimentos sobre organizações ou grupos de organizações (setores ou redes), desenvolver e/ou testar modelos gerenciais para organizações. Ressalte-se que em artigos aplicados há diferentes metodologias e estruturas de apresentação. Neste, foram seguidos os princípios da Design Science (Hevner et al., 2004) e a estrutura escolhida foi: Introdução, Contexto Investigado, Diagnóstico da Situação-Problema, Intervenção Proposta, Resultados Esperados e Contribuição Tecnológica-Social. O resultado é a proposição de um método denominado ECO, que oferece um framework prático e teoricamente embasado para otimizar as operações dos corretores, integrando a digitalização sem perder a essência da expertise e do relacionamento personalizado que caracterizam sua atuação, abordando questões de design e eficiência.

Palavras-chave: Seguros, inovação, eficiência.

Abstract

The increasing digitalization of the insurance sector has transformed consumer habits and encouraged insurers to invest in digital channels, such as e-commerce, in addition to the emergence of insurtechs that promote direct sales without broker intermediation. In response to this evolving landscape, this article analyzes the current scenario and proposes actionable strategies for brokers to maintain their relevance. These strategies encompass defining business strategies, selecting collaborative partners, and optimizing processes. This methodological approach follows the principles of Design Science (Hevner et al., 2004) and employs a theoretical model to uncover insights about organizations or groups of organizations (sectors or networks) and to develop or test managerial models for these entities. Applied articles can have varied methodologies and structures; here, the chosen structure includes: Introduction, Investigated Context, Diagnosis of the Problem Situation, Proposed Intervention, Expected Results, and Technological-Social Contribution. The outcome is the proposition of a method named ECO, which provides a practical and theoretically grounded framework to optimize brokers' operations. It aims to integrate digitalization while preserving the essential expertise and personalized relationships that characterize their role, addressing design and operational efficiency issues effectively.

Keywords: Insurance, innovation, efficiency.

INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA NO MERCADO DE SEGUROS NO BRASIL: IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO ECO – ESTRATÉGIA, COLABORAÇÃO, OPERAÇÃO – PARA CORRETORES DE SEGUROS NA ERA PÓS-DIGITAL

RESUMO

A crescente digitalização do setor de seguros tem transformado os hábitos de consumo e incentivado as seguradoras a investir em canais digitais, como o e-commerce, além do surgimento de insurtechs, que promovem a venda direta sem a intermediação dos corretores. Este artigo apresenta uma análise deste cenário e propõe ações que os corretores podem desenvolver para manter sua relevância, por meio de um método que parte da definição da estratégia, escolha de parceiros colaborativos e otimização de processos. A abordagem metodológica é de um artigo aplicado, que emprega um modelo teórico para revelar conhecimentos sobre organizações ou grupos de organizações (setores ou redes), desenvolver e/ou testar modelos gerenciais para organizações. Ressalte-se que em artigos aplicados há diferentes metodologias e estruturas de apresentação. Neste, foram seguidos os princípios da Design Science (Hevner et al., 2004), e a estrutura escolhida foi: Introdução, Contexto Investigado, Diagnóstico da Situação-Problema, Intervenção Proposta, Resultados Esperados e Contribuição Tecnológica-Social. O resultado é a proposição de um método denominado ECO – Estratégia, Colaboração, Inovação - que oferece um framework prático e teoricamente embasado para otimizar as operações dos corretores, integrando a digitalização sem perder a essência da expertise e do relacionamento personalizado que caracterizam sua atuação, abordando questões de design e eficiência operacional.

PALAVRAS-CHAVE

Seguros, inovação, eficiência

1. INTRODUÇÃO

O mercado de seguros no Brasil desempenha um papel essencial na economia, sendo os corretores de seguros o principal canal de distribuição. Na era pós-digital, onde a tecnologia digital está totalmente integrada nas interações humanas e nas operações comerciais, surgem desafios e oportunidades significativas para esses profissionais. A crescente digitalização tem transformado os hábitos de consumo e incentivado as seguradoras a investir em canais digitais, como o e-commerce, além do surgimento de insurtechs, que promovem a venda direta sem a intermediação dos corretores (CNseg, 2023). Em outras palavras, o jogo mudou e corretores e corretoras (empresas) que não repensarem sua forma de atuação e não se adaptarem ao novo ambiente vão perder mercado e correm o risco de se tornarem irrelevantes.

Diante deste cenário, o objetivo deste trabalho é apresentar uma análise das oportunidades e desafios do corretor de seguros nesse novo ambiente mais complexo e em constante transformação e propor um conjunto de análises e ações que podem desenvolver para inovar, manter sua relevância e prosperar na era pós-digital, por meio de um método que parte da definição da estratégia e segmentos alvo, escolha de parceiros e otimização de processos.

A abordagem metodológica é de um artigo aplicado, que emprega um modelo teórico para revelar conhecimentos sobre organizações ou grupos de organizações (setores ou redes),

desenvolver e/ou testar modelos gerenciais para organizações. Ressalte-se que em artigos aplicados há diferentes metodologias e estruturas de apresentação. Neste, foram seguidos os princípios da Design Science de Hevner et al. (2004) e a estrutura escolhida foi: Introdução, Contexto Investigado, Diagnóstico da Situação-Problema, Intervenção Proposta, Resultados Esperados e Contribuição Tecnológica-Social.

O resultado deste trabalho é a proposição de um método, aqui denominado ECO – Estratégia, Colaboração e Operação que oferece um framework prático, aplicável e teoricamente embasado para otimizar as operações dos corretores, integrando a digitalização sem perder a essência da expertise e do relacionamento personalizado que caracterizam sua atuação, abordando questões de design e eficiência operacional. A proposta é fornecer ferramentas estratégicas, colaborativas e operacionais que permitam aos corretores prosperarem em um ambiente cada vez mais digitalizado.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

O mercado de seguros no Brasil desempenha um papel crucial na economia, com receitas totais de R\$ 382,3 bilhões, representando 6,6% do PIB em 2023. Dividido nos ramos de Saúde Suplementar, Capitalização, Previdência Aberta e Seguros, o setor apresentou crescimento de +9,6% em 2023, com destaque para os ramos de Saúde Suplementar (+10,3%) e Previdência Aberta (+12,4%), que é reflexo da recuperação econômica, da digitalização e da pandemia de covid-19. Os ramos de Capitalização e Seguros tiveram, respectivamente, crescimento de + 3,7% e +8,8% (CNseg, 2024; SUSEP, 2024). Apesar de a participação ainda estar abaixo da média mundial (7,2% do PIB) e dos países desenvolvidos (de 10% a 15% do PIB) o setor de seguros no Brasil tem grande potencial de crescimento para os próximos anos (Swiss Re, 2023; CNseg, 2023).

No mercado brasileiro, em 2022 e tal como em 2021, os cinco maiores grupos do setor de seguros em produtos de risco são Bradesco, SulAmérica, Porto Seguro, Banco do Brasil e Zurich Santander. Essas cinco empresas têm representado de 50% a 55% de todo o mercado. Atualmente, há 84 grupos empresariais atuando no segmento de seguros de produtos de risco no Brasil (SINCOR, 2022).

O Brasil tem mais de 138 mil corretores de seguros autorizados pelo órgão regulador a operar no país (SUSEP, 2024), sendo 55% pessoas físicas e 45% pessoas jurídicas. A distribuição dos corretores é desigual no país. A região Sudeste concentra o maior número de corretores, com São Paulo liderando com 58.068 profissionais, seguida pelo Rio de Janeiro e Minas Gerais. No Sul, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina possuem uma presença significativa de corretores. Em contraste, as regiões Norte e Nordeste enfrentam uma carência desses profissionais. Estados como Roraima, Amapá e Acre apresentam uma relação de habitantes por corretor muito alta, evidenciando a necessidade de mais corretores para atender adequadamente essas populações (SINCOR, 2022).

A rede de valor dos corretores de seguros é uma estrutura complexa, onde uma variedade de atores interage para fornecer produtos e serviços de seguro. Este ecossistema vai além da simples transação de vendas, envolvendo uma série de entidades que colaboram para atender às necessidades diversificadas dos clientes. Compreender a rede de valor permite otimizar processos, melhorar a qualidade do serviço, identificar novas áreas de negócios e parcerias estratégicas para aumentar o valor entregue aos clientes (Porter, 1985), e obter uma visão holística do papel que os corretores de seguros desempenham na criação de valor para o mercado como um todo. Ao desvendar os diferentes atores e suas funções interconectadas na

rede de valor, os corretores de seguros contribuem para a robustez e eficiência do setor, facilitando não apenas a entrega de soluções de seguros adequadas, mas também impulsionando a inovação e o desenvolvimento sustentável do mercado na era pós-digital. Contudo, o foco deste artigo será nos corretores e em seus dois principais stakeholders: clientes e seguradoras.

Lançado em 2023 pela Confederação Nacional das Seguradoras (CNseg) em parceria com entidades e órgãos do setor, o Plano de Desenvolvimento do Mercado de Seguros, Previdência Aberta, Saúde Suplementar e Capitalização (PDMS) traça um panorama dos desafios e oportunidades que o setor enfrentará até 2030. Com o objetivo de aumentar a participação do mercado de seguros no PIB para 10%, o PDMS propõe ações estratégicas para ampliar o acesso a produtos e serviços de seguros para 50% da população brasileira. As principais áreas de foco incluem a promoção da cultura de seguros através de campanhas educativas e parcerias com instituições de ensino, a oferta de produtos e serviços personalizados para atender às diversas necessidades dos consumidores, o investimento em tecnologia e inovação, a promoção da sustentabilidade com investimentos em projetos sociais e ambientais, e o fortalecimento da regulamentação para fomentar a inovação e a proteção ao consumidor. O PDMS destaca a importância da colaboração entre empresas, órgãos reguladores e a sociedade civil. O método ECO corrobora com as estratégias delineadas no PDMS, pois visa proporcionar aos corretores ferramentas práticas para enfrentar os desafios da digitalização e inovar continuamente. Ao focar em estratégias adaptativas, parcerias colaborativas e otimização operacional, o ECO apoia a expansão do mercado de seguros no Brasil, contribuindo para a sustentabilidade do setor, promovendo a inovação e um ambiente mais competitivo e eficiente.

Dessa forma, este artigo não apenas analisa os desafios enfrentados pelos corretores de seguros, mas também propõe soluções práticas, inovadoras e teoricamente embasadas para que esses profissionais continuem desempenhando um papel fundamental no mercado segurador brasileiro, adaptando-se às novas demandas e expectativas da era pós-digital.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O diagnóstico teve como objetivo fazer uma análise dos desafios e oportunidades dos corretores na era pós-digital, considerando as mudanças recentes no macroambiente e seus reflexos no seu papel. Questões como o uso mais intenso da tecnologia, o crescimento das insurtechs, os interesses e a relação com os principais stakeholders foram analisados por meio de pesquisas, análises de entrevistas e ferramentas estratégicas.

3.1 Procedimentos Adotados no Diagnóstico

Para realizar este diagnóstico, utilizou-se uma abordagem qualitativa, permitindo uma análise detalhada e compreensiva do contexto atual através da coleta de dados primários e secundários. Para completar o diagnóstico, procurou-se consolidar as principais conclusões das pesquisas bibliográfica e de campo, compondo uma avaliação estratégia e uso da análise SWOT, que fornece uma estrutura simples, mas poderosa, para analisar o ambiente interno e externo das corretoras, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

3.1.1 Dados secundários

Foram coletados dados de relatórios de consultorias (McKinsey, Accenture, KPMG, EY), entidades de classe (Sincor, CNseg), órgãos governamentais (Susep, ANS), mídias especializadas e provedores de tecnologia. Essas fontes forneceram uma visão ampla sobre as tendências e transformações no mercado de seguros.

3.1.2 Dados primários

Para complementar os dados secundários e obter *insights* direto dos *stakeholders*, optou-se por buscar a opinião e visão dos corretores e seus dois principais stakeholders: clientes e seguradoras. Para isso, foi realizada uma série de entrevistas que abrangem uma variedade de perfis, incluindo corretores de diferentes portes e nichos de mercado, segurados com distintas características e necessidades, e funcionários de diferentes níveis hierárquicos de seguradoras. Cada grupo de participantes respondeu a perguntas específicas, desenvolvidas com base nos objetivos da pesquisa e na revisão da literatura, visando explorar suas percepções sobre o mercado na era pós-digital, os principais desafios enfrentados e o papel do corretor neste contexto. Essa metodologia aliada ao uso de um roteiro de perguntas adaptado a cada grupo, permitiu uma análise das percepções e experiências dos participantes da pesquisa, contribuindo para os resultados do diagnóstico. Essas pesquisas seguiram a abordagem qualitativa descrita por Creswell e Creswell (2021), que enfatiza a coleta de dados em um ambiente natural para desenvolver uma compreensão holística e complexa dos problemas. Utilizaram-se entrevistas semiestruturadas, uma técnica que, segundo Yasuda e Oliveira (2016), permite que as pessoas externem suas opiniões e emoções, proporcionando insights profundos e detalhados.

3.1.3 Análises complementares estratégicas

De posse dos *insights* extraídos dos dados secundários e primários, utilizou-se a SWOT com sua análise cruzada (Johnson et al., 2023). A análise SWOT avaliou os pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas, e sua simplicidade e flexibilidade permitem uma aplicação adaptável aos diferentes tipos de corretores. A análise cruzada da SWOT complementa essa abordagem, oferecendo uma visão holística dos corretores na era pós-digital, contribuindo para a proposição de estratégias específicas.

3.2 Análise dos Resultados do Diagnóstico

A análise dos dados coletados revelou *insights* significativos sobre a posição dos corretores de seguros no mercado e o impacto da transformação digital, que sinaliza a necessidade de revisão de estratégias de negócios (modelo de negócios), as parcerias colaborativas e os processos operacionais (gestão dos custos de transação).

3.2.1 Dados secundários

A análise das pesquisas em dados secundários destaca o papel em evolução dos corretores de seguros na era pós-digital, abordando transformações, desafios e oportunidades moldando o futuro deste profissional (Accenture, 2020; KPMG, 2019; KPMG, 2023; EY, 2019; McKinsey & Company, 2021; CNseg 2023; SINCOR, 2024; CQCS, 2022; CQCS, 2023; Revista Apólice, 2023; Revista Cobertura, 2023; Blog Quiver, 2023; Youse, 2023; Darwin 2022; Darwin, 2023; Estudo de caso, 2022; Insurtalks, 2022; Alves, 2022). Os principais pontos são:

- Adaptação tecnológica: Integração de IA, análise de dados, IoT e blockchain é essencial para personalizar serviços e aumentar a eficiência. Parcerias com insurtechs fomentam a inovação e ajudam corretores a explorar novos mercados.
- Evolução do papel do corretor: Corretores estão se transformando em consultores, com a tecnologia empoderando-os para oferecer serviços personalizados e otimizar a experiência do cliente.
- Impacto do open insurance: Democratização de dados e serviços no setor permite aos corretores desenvolverem soluções inovadoras, ampliando sua oferta e fortalecendo sua posição como consultores essenciais.

- **Desafios e oportunidades:** A venda direta e a digitalização apresentam desafios, mas também oportunidades para diferenciação por meio de tecnologias avançadas e consultoria de valor agregado.
- **Capacitação e atualização contínua:** Instituições como SINCOR e ENS impulsionam a educação e o treinamento contínuos, essenciais para os corretores aproveitarem novas tecnologias e métodos.
- **Participação em parcerias estratégicas:** Parcerias entre insurtechs e corretores trazem inovação e eficiência operacional, permitindo acesso a uma gama mais ampla de produtos e serviços.
- **Visão estratégica e consultiva:** Corretores devem se posicionar como solucionadores de problemas, ajudando os clientes a navegarem pelas complexidades do mercado de seguros e encontrar as melhores soluções.

Análise integrada dos dados secundários: A análise dos dados secundários mostra que os corretores de seguros estão diante de uma transformação profunda na era pós-digital. Eles devem abraçar novas tecnologias, desenvolver competências consultivas, participar de parcerias estratégicas e se engajar em aprendizagem contínua para prosperar. Ao fazer isso, podem transcender seu papel tradicional e se tornar verdadeiros consultores estratégicos, influenciando significativamente as decisões dos clientes com insights valiosos e personalizados. A era pós-digital não significa o fim do corretor de seguros, mas sim uma evolução do seu papel. Aqueles que aderirem às mudanças e se adaptarem às novas tecnologias, alinhando seus serviços às expectativas contemporâneas, prosperarão, solidificando sua posição como elementos indispensáveis no ecossistema de seguros. Assim, o futuro do corretor de seguros na era pós-digital é promissor para aqueles que veem as mudanças como oportunidades para redefinir seu valor e propósito no mercado cada vez mais digitalizado e orientado ao cliente.

3.2.2 Dados primários

A seguir, são apresentadas as conclusões das pesquisas qualitativas realizadas com segurados, funcionários de seguradoras e corretores de seguros, permitindo uma visão abrangente sobre o impacto da transformação digital e a adaptação necessária desses stakeholders.

- **Pesquisa com segurados:** A pesquisa qualitativa com segurados, envolvendo cinco entrevistados de diferentes idades e perfis, revelou que a tecnologia é altamente valorizada pela conveniência e transparência que oferece. No entanto, a orientação personalizada dos corretores é considerada essencial, especialmente para segurados mais experientes e empresas. A integração harmoniosa entre tecnologia e interação humana é fundamental, com a digitalização ampliando a eficiência e a expertise dos corretores assegurando que as necessidades dos clientes sejam atendidas de forma abrangente.
- **Pesquisa com funcionários de seguradoras:** Foram entrevistados quatro funcionários de seguradoras em diferentes níveis hierárquicos. A pesquisa destacou que o CEO e o diretor veem os corretores como parceiros estratégicos vitais para a fidelização e crescimento de clientes, enfatizando a necessidade de adaptação à era digital. Gerentes e funcionários sem cargos de liderança focam mais na personalização e na importância de os corretores se adaptarem às mudanças tecnológicas para manter a relevância. Há um consenso sobre a necessidade de evolução e colaboração contínua entre seguradoras e corretores.
- **Pesquisa com corretores:** Cinco corretores de diferentes perfis foram entrevistados, destacando uma visão compartilhada sobre a digitalização como uma alavanca para ampliar

o alcance, personalizar serviços e melhorar a eficiência. Corretores de pequeno porte focam na personalização e no desenvolvimento de habilidades digitais, enquanto os de grande porte enfatizam a inovação e o investimento em tecnologias avançadas. A adaptação ao cenário digital é vista como essencial para manter a competitividade e a qualidade do serviço.

Análise integrada dos dados primários: As pesquisas revelaram uma convergência na percepção da tecnologia como um elemento positivo que potencializa a eficiência, o acesso e a personalização no setor de seguros. Todos os grupos enfatizam a importância da integração entre a digitalização e a interação humana. No entanto, há diferentes ênfases: segurados valorizam a conveniência, funcionários de seguradoras veem a digitalização como uma forma de melhorar a competitividade, e corretores destacam a necessidade de desenvolver habilidades digitais para aprimorar a personalização e a qualidade do serviço. Essas nuances refletem os diferentes papéis e expectativas de cada grupo no ecossistema de seguros, evidenciando um cenário de mudança contínua e adaptação mútua.

3.2.3 Análises complementares estratégicas

Considerando-se o objetivo mais amplo do diagnóstico, qual seja não apenas mapear as movimentações de mercado e as visões dos diferentes stakeholders, mas sim provocar uma reflexão sobre a necessidade de um novo posicionamento do corretor para prosperar na era pós-digital, julgou-se importante ampliar a análise para uma visão de futuro, um reposicionamento estratégico. Para essa análise, foi escolhida uma ferramenta amplamente reconhecida na literatura de negócios e nas práticas empresariais: a matriz SWOT e sua análise pela técnica conhecida como SWOT cruzada (Johnson et al., 2023). A análise SWOT proporciona um quadro claro das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças enfrentadas pelos corretores:

Forças:

- Relacionamentos com clientes: Corretores possuem relações de confiança duradouras com seus clientes, promovendo retenção e novos negócios por meio de referências.
- Experiência e conhecimento de mercado: A profunda compreensão do mercado e das necessidades dos clientes permite oferecer conselhos personalizados e soluções sob medida.
- Adaptabilidade e resiliência: A capacidade de se adaptar e inovar diante das mudanças do mercado é crucial para a sobrevivência e crescimento na era pós-digital.

Fraquezas:

- Custos operacionais elevados: Despesas com infraestrutura física e pessoal podem comprometer a competitividade dos corretores frente a soluções digitais mais eficientes.
- Taxas de corretagem: A percepção de que as taxas encarecem o custo do seguro pode afetar negativamente a decisão de compra dos consumidores.
- Marketing digital: A ausência ou ineficácia de estratégias robustas de marketing digital limita a capacidade de atrair novos clientes, especialmente os mais jovens.

Oportunidades:

- Crescimento do mercado de seguros: A expansão do mercado oferece chances de captar novos clientes e explorar segmentos emergentes.
- Transformação digital: A digitalização permite automatizar processos, melhorar a eficiência operacional e oferecer uma experiência de cliente mais personalizada e interativa.

- Parcerias estratégicas: Colaborações com empresas de tecnologia podem proporcionar acesso a novas ferramentas, ampliando capacidades e oferecendo soluções mais completas.

Ameaças:

- Mudança de comportamento do consumidor: A preferência por transações online e a disposição para comprar seguros diretamente desafia o modelo de negócios tradicional dos corretores.
- Concorrência de empresas digitais: A entrada de empresas digitais com modelos inovadores representa uma ameaça significativa, oferecendo seguros de maneira mais conveniente e, muitas vezes, a um custo menor.
- Mudanças na regulamentação: Novas normas podem exigir adaptações custosas e complexas, impactando as operações dos corretores.
- Crises econômicas: Instabilidades econômicas podem reduzir a demanda por seguros e aumentar a sensibilidade ao preço, afetando a rentabilidade dos corretores.

Figura 1: Análise SWOT

<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com clientes • Experiência e conhecimento de mercado • Adaptabilidade e resiliência 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custos operacionais elevados • Taxas de corretagem encarecem o custo do seguro • Marketing digital
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do mercado de seguros • Transformação digital • Parcerias estratégicas 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudança de comportamento do consumidor • Concorrência de empresas digitais • Mudanças na regulamentação • Crises econômicas

Nota: elaborada pelo autor

Esta análise SWOT permite que os corretores desenvolvam estratégias eficazes para aproveitar suas forças e oportunidades, enquanto gerenciam ou mitigam suas fraquezas e ameaças, garantindo uma atuação sustentável e competitiva no mercado de seguros na era pós-digital. A análise SWOT cruzada integra esses elementos para desenvolver estratégias específicas. As principais estratégias incluem:

- Utilizar forças para aproveitar oportunidades: Fortalecer relacionamentos com clientes, aplicar o conhecimento de mercado na transformação digital e formar parcerias estratégicas.
- Minimizar fraquezas aproveitando oportunidades: Automatizar processos para reduzir custos operacionais, diversificar fontes de receita e melhorar a estratégia de marketing digital.
- Usar forças para reduzir o impacto das ameaças: Reforçar relacionamentos com clientes e diferenciar-se da concorrência digital.

- Minimizar fraquezas e evitar ameaças: Focar na eficiência operacional e reforçar estratégias de marketing digital.

3.2.4 Principais conclusões do diagnóstico

O diagnóstico revelou uma análise abrangente do papel dos corretores de seguros na era pós-digital, destacando a interseção crítica estratégias de mercado, inovações e operações. Através de pesquisas bibliográficas, entrevistas com stakeholders e análises estratégicas complementares, foram identificados insights sobre os desafios e oportunidades enfrentados pelos corretores:

- Adaptação tecnológica e valorização da expertise: Corretores de seguros permanecem relevantes apesar da digitalização. Clientes valorizam a personalização do serviço e a capacidade dos corretores de lidar com as complexidades do mercado de seguros. A adoção de tecnologias avançadas é essencial, mas deve complementar a expertise humana.
- Reconfiguração da relação com insurtechs: Insurtechs começam a ver os corretores como parceiros em vez de concorrentes, reconhecendo o valor da personalização e da confiança que os corretores têm junto aos clientes. Isso abre caminho para parcerias estratégicas que beneficiam ambos os lados.
- Gestão dos custos de transação: Corretores enfrentam desafios como a concorrência de novos players digitais e mudanças no comportamento dos consumidores. É crucial monitorar e controlar transações de forma eficaz, além de desenvolver estratégias de negociação habilidosas para manter relações vantajosas com seguradoras e clientes.
- Desafios emergentes e necessidade de inovação: Para aproveitar as oportunidades identificadas, é necessário adotar tecnologias avançadas, desenvolver competências de negociação, fomentar uma cultura de inovação e priorizar a capacitação.

Em resumo, o diagnóstico evidencia a complexidade do ambiente em que os corretores operam e a necessidade de uma abordagem estratégica holística. Adaptar-se tecnologicamente, desenvolver continuamente habilidades, focar na personalização e eficiência, revisar o modelo de negócios, otimizar a operação, inovar e colaborar estrategicamente com insurtechs e seguradoras são vitais para atender às expectativas dos clientes e manter a competitividade no mercado.

As etapas que foram detalhadas anteriormente para se chegar ao diagnóstico, que demonstram os procedimentos, as análises e as conclusões dos dados secundários, dados primários e instrumentos estratégicos estão apresentadas esquematicamente na figura a seguir:

Figura 2: Diagnóstico e análise da situação



Fonte: elaborada pelo autor

4. INTERVENÇÃO PROPOSTA

Esta seção apresenta o método ECO, um artefato inovador desenvolvido especificamente para corretores de seguros na era pós-digital. Este modelo segue os princípios iterativos e orientados a soluções da Design Science (Hevner et al., 2004) e incorpora conceitos da Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1979) para criar um framework que seja prático, aplicável e fundamentado em teoria robusta, abordando tanto questões de design quanto de eficiência econômica no setor de seguros. O ECO foi concebido focando em três pilares fundamentais: 1) Estratégia: estratégias adaptativas para revisão do modelo de negócios; 2) Colaboração: promoção da inovação contínua através de parcerias estratégicas; 3) Operação: otimização operacional através da gestão eficiente dos custos de transação.

A sigla “ECO” traz uma conotação positiva e significativa, evocando a ideia de um ecossistema onde Estratégia, Colaboração e Operação trabalham juntas de forma harmônica e interdependente, criando um ambiente de negócios sustentável e eficiente. A associação com "ecoar" sugere que as estratégias e operações implementadas terão um impacto duradouro e abrangente, propagando-se positivamente no mercado. O método ECO transmite uma abordagem holística que abrange desde a visão estratégica até a execução operacional precisa. Este nome reforça a ideia de que o ECO oferece um caminho integrado para os corretores de seguros navegarem eficientemente pelas complexidades do cenário atual.

O pilar "Estratégia" do método ECO incentiva os corretores de seguros a revisar e adaptar seus modelos de negócios em resposta às rápidas mudanças no ambiente de mercado. Focado

na análise de mercado, desenvolvimento de estratégias adaptativas e inovação contínua, este pilar utiliza ferramentas como o Modelo de Negócios Canvas (Osterwalder e Pigneur, 2010) para mapear e reavaliar processos de negócios, identificando oportunidades de inovação e diferenciação. Além da adaptação tecnológica, aborda a evolução nas expectativas dos clientes, mudanças regulatórias e a dinâmica competitiva, promovendo estratégias que antecipem tendências futuras, garantindo personalização e satisfação do cliente.

O pilar "Colaboração" enfatiza a adaptação e evolução dos corretores de seguros para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades na era digital. Isso envolve uma mudança holística na interação com clientes e seguradoras, bem como no desenvolvimento de produtos e serviços. Baseado na Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1979), a decisão estratégica sobre a forma de governança (mercado, hierárquica ou híbrida) é crucial para a gestão de custos de transação. Este pilar também promove uma cultura de inovação contínua, incentivando colaboração, aprendizado contínuo e adaptação às novas tendências do mercado, aumentando a resiliência e relevância dos corretores no mercado digital.

O pilar "Operação" foca na eficiência operacional e gestão dos custos de transação, conforme a Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1979). Envolve um exame detalhado das operações diárias dos corretores para identificar e reduzir custos sem comprometer a qualidade do serviço. Incentiva a adoção de práticas como automação de tarefas repetitivas e uso de análise de dados para uma melhor tomada de decisões (Hammer e Champy, 1993; Davenport, 1993). A gestão eficiente dos custos contratuais e operacionais fortalece a posição competitiva dos corretores no mercado dinâmico dos seguros.

A aplicação prática do método ECO é reforçada pelo foco específico em três grupos de corretores (Recém-Habilitados, Bem-Sucedidos e Em Dificuldades), adaptando os componentes do ECO para atender às suas necessidades particulares. Estes três grupos englobam todas as segmentações de corretores, tais como, corretores pessoa física ou jurídica, corretores pequenos, médios ou grandes, corretores nacionais ou internacionais, corretores ligados a bancos ou a grupos empresariais e corretores independentes. Isso garante que o método ECO seja não apenas teoricamente sólido, mas também diretamente aplicável às realidades do setor, promovendo intervenções práticas e eficazes para cada grupo de corretores:

- Corretores recém-habilitados: Corretores que acabaram de se habilitar com o código SUSEP e estão começando suas operações. Este grupo precisa estabelecer uma base sólida para suas operações e adquirir rapidamente os conhecimentos e habilidades necessários para competir no mercado.
- Corretores bem-sucedidos: Corretores que já operam com sucesso, com um plano de negócios bem definido e receitas maiores que as despesas, gerando lucro. Este grupo está em uma posição sólida e busca expandir e consolidar sua presença no mercado.
- Corretores em dificuldades: Corretores que já operam, mas sem um plano de negócios bem definido, com despesas maiores que as receitas e não gerando lucro. Este grupo precisa reavaliar suas estratégias e operações para estabilizar e recuperar seu negócio.

A tabela a seguir oferece uma visão de cada um dos pilares do método ECO, destacando o foco de cada pilar e seus componentes principais:

Tabela 1: Pilares, foco e componentes do método ECO

Pilar	Foco	Componentes Principais
Estratégia	Desenvolver estratégias adaptativas e inovadoras que revisem e adaptem o modelo de negócios à luz das mudanças do mercado e das tecnologias.	<p>Análise de Mercado: Identificação de clientes-alvo, necessidades, concorrência e tendências.</p> <p>Posicionamento Estratégico: Proposta de valor, segmentos de clientes, canais de distribuição, parcerias e recursos-chave.</p> <p>Objetivo Estratégico: Definição de objetivos de curto e longo prazo, estratégias de marketing e indicadores de desempenho.</p>
Colaboração	Adaptar e evoluir para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades da era pós-digital através das parcerias, incluindo a escolha estratégica da forma de governança.	<p>Inovação Contínua: Olhar atento ao mercado, implementação de novas ideias e práticas inovadoras.</p> <p>Adaptação Tecnológica: Adoção de tecnologias das seguradoras para melhorar operações e atendimento.</p> <p>Parcerias Estratégicas: Formação de alianças com corretores, seguradoras e empresas de tecnologia.</p>
Operação	Otimizar os processos operacionais para melhorar a eficiência e reduzir os custos de transação, mantendo um alto nível de serviço.	<p>Gestão de Custos de Transação: Minimização de custos iniciais, negociação com fornecedores e automação de processos.</p> <p>Eficiência Operacional: Estabelecimento de processos eficientes, utilização de software de gestão e automação.</p> <p>Análise de Processos: Mapeamento e otimização dos processos operacionais.</p>

Fonte: elaborada pelo autor

A iteratividade é fundamental no método ECO, permitindo que corretores de seguros se ajustem proativamente às mudanças do mercado e ao feedback dos clientes. Este processo contínuo de revisão e adaptação melhora estratégias e operações, assegurando alinhamento com as necessidades do mercado. A abordagem iterativa do ECO, baseada nos princípios da Design Science (Hevner et al., 2004), integra feedbacks dos usuários para adaptar estratégias e operações, garantindo relevância e eficácia em um ambiente pós-digital dinâmico.

O método ECO inclui um conjunto de perguntas orientadoras adaptadas para cada um dos três grupos de corretores. Essas perguntas são projetadas para guiar os corretores na aplicação prática dos pilares de Estratégia, Colaboração e Operação, ajudando-os a diagnosticar suas situações atuais, identificar oportunidades de melhoria, desenvolver estratégias eficazes e implementar práticas operacionais eficientes. As perguntas orientadoras são inspiradas no Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010) e na análise SWOT de Wehrich (1982). Elas fornecem um roteiro estruturado que facilita a análise detalhada e a implementação das estratégias delineadas no método ECO.

O método ECO pode ser aplicado de forma prática para os três grupos distintos de corretores, garantindo que suas necessidades específicas sejam atendidas.

- **Corretores Recém-Habilitados:** Devem focar na identificação do mercado-alvo, estruturação de um modelo de negócios viável e estabelecimento de objetivos estratégicos.

É incentivada a participação em eventos e workshops para promover a inovação contínua, a adoção de tecnologias oferecidas pelas seguradoras e a formação de parcerias estratégicas. Na operação, a ênfase está na minimização de custos iniciais, estabelecimento de processos eficientes e mapeamento de processos operacionais.

- **Corretores Bem-Sucedidos:** Devem focar na expansão e diversificação, otimização do modelo de negócios existente e consolidação da posição no mercado. São encorajados a investir em novas ideias e melhorias contínuas, implementar novas tecnologias e colaborar com insurtechs para fortalecer a competitividade. Na operação, o foco está na otimização contínua dos custos, melhoria dos processos existentes e revisão de processos para aumentar a eficiência.
- **Corretores em Dificuldades:** Devem reavaliar seu mercado-alvo e proposta de valor, redefinir seu modelo de negócios e desenvolver um plano de recuperação. Este grupo deve buscar novas ideias, adotar tecnologias que reduzam custos e formar alianças estratégicas para obter suporte adicional. Na operação, a prioridade é reduzir despesas desnecessárias, estabelecer processos claros e corrigir ineficiências operacionais.

Em síntese, a proposta do método ECO oferece um framework inovador e robusto para corretores de seguros na era pós-digital, ancorado nos princípios da Design Science e da Teoria dos Custos de Transação. O método é iterativo, prático e teoricamente sólido, com três pilares, cada um detalhado com componentes específicos e perguntas orientadoras para três grupos de corretores. Os pilares auxiliam os corretores a identificar oportunidades de mercado, otimizar modelos de negócios, definir parcerias colaborativas e implementar práticas operacionais eficientes. A abordagem iterativa permite ajustes contínuos nas estratégias, assegurando uma aplicação prática do framework. As perguntas orientadoras fornecem apoio estruturado para uma análise detalhada e eficaz das estratégias. A monetização do método, essencial para sua sustentabilidade, envolverá estratégias como oferta de cursos, consultorias, parcerias estratégicas, licenciamento, eventos e publicações, cujo detalhamento será desenvolvido em um projeto futuro, garantindo uma abordagem contínua e evolutiva para o sucesso dos corretores no mercado brasileiro. A tabela a seguir detalha a aplicabilidade prática do ECO:

Tabela 2: Aplicabilidade do Método ECO por grupo de corretor

PILAR ESTRATÉGIA	Corretores Recém-Habilitados	Corretores Bem-Sucedidos	Corretores em Dificuldades
Análise de Mercado	Identificação do mercado-alvo e suas necessidades. Alternativas incluem segmentação por demografia, geografia e comportamento.	Expandir o mercado ou diversificar ofertas. Alternativas incluem analisar novas oportunidades de mercado e adaptar a oferta para novos segmentos.	Reavaliar o mercado-alvo e a proposta de valor. Alternativas incluem identificar mercados mais lucrativos e ajustar a oferta de produtos.
Posicionamento Estratégico	Estruturar um modelo de negócios claro e viável. Alternativas incluem definição da proposta de valor, segmentos de clientes, canais de distribuição etc.	Revisar e otimizar o modelo de negócios existente. Alternativas incluem identificar novas fontes de receita e otimizar canais de distribuição.	Redefinir o modelo de negócios. Alternativas incluem reavaliar os segmentos de clientes e otimizar canais e parcerias.
Objetivo Estratégico	Estabelecer objetivos de curto e longo prazo. Alternativas incluem metas de aquisição de clientes e estratégias de marketing digital.	Expandir e consolidar a posição no mercado. Alternativas incluem estabelecer metas de expansão e diversificar portfólio de produtos.	Desenvolver um plano de recuperação. Alternativas incluem estabelecer metas de curto prazo para estabilizar as operações e desenvolver estratégias de recuperação.
PILAR COLABORAÇÃO	Corretores Recém-Habilitados	Corretores Bem-Sucedidos	Corretores em Dificuldades
Inovação Contínua	Participar de eventos e workshops para gerar novas ideias e melhorar continuamente os processos.	Investir em novas ideias e melhorias contínuas para manter a competitividade.	Buscar novas ideias e formas de inovar para diferenciar-se no mercado.
Adaptação Tecnológica	Buscar e implementar novas tecnologias desenvolvidas pelas seguradoras que possam facilitar a operação e melhorar o atendimento ao cliente.	Implementar novas tecnologias e ferramentas digitais para otimizar operações.	Implementar tecnologias que possam ajudar a reduzir custos e melhorar a eficiência.
Parcerias Estratégicas	Formar parcerias com outros corretores, seguradoras e empresas de tecnologia para fortalecer a posição no mercado.	Colaborar com startups de insurtech e outras empresas inovadoras para fortalecer a posição no mercado.	Formar alianças que possam oferecer suporte e recursos adicionais.
PILAR OPERAÇÃO	Corretores Recém-Habilitados	Corretores Bem-Sucedidos	Corretores em Dificuldades
Gestão de Custos de Transação	Minimizar custos iniciais. Alternativas incluem negociar taxas melhores com fornecedores e usar tecnologia para automação.	Continuar otimizando os custos. Alternativas incluem implementar análise contínua de custos e buscar novas formas de redução de despesas.	Reduzir despesas desnecessárias. Alternativas incluem identificar e eliminar custos ineficientes e renegociar contratos com fornecedores.
Eficiência Operacional	Estabelecer processos eficientes desde o início. Alternativas incluem utilizar software de gestão de clientes e automatizar tarefas administrativas.	Melhorar processos existentes. Alternativas incluem realizar auditorias internas e implementar melhorias contínuas nos processos.	Estabelecer processos claros e eficientes. Alternativas incluem mapear processos atuais e implementar práticas recomendadas para otimização.
Análise de Processos	Mapear e avaliar processos operacionais para identificar oportunidades de melhoria.	Revisar e otimizar processos para aumentar a eficiência e reduzir desperdícios.	Identificar e corrigir ineficiências operacionais para melhorar o desempenho geral.

Fonte: elaborado pelo autor

5. RESULTADOS ESPERADOS

O método ECO oferece uma gama abrangente de benefícios, que abrangem impactos econômicos, melhorias operacionais, avanços técnicos e sustentabilidade:

5.1 Impactos Econômicos

- **Economias de custo:** A integração dos pilares do método ECO permite aos corretores de seguros reduzir significativamente os custos operacionais. A automação de processos e a adoção de práticas eficientes minimizam gastos com tarefas repetitivas e melhoram a alocação de recursos.
- **Aumento de receita:** A personalização das ofertas de seguros, facilitada pela análise de mercado e parcerias estratégicas, permitirá aos corretores atender de maneira mais precisa às necessidades dos clientes, potencializando a venda cruzada e aumentando a receita.
- **Eficiência operacional:** A implementação de estratégias adaptativas e colaborativas resultará em uma gestão mais eficiente, permitindo aos corretores lidar com um volume maior de transações sem aumentar proporcionalmente os custos.

5.2 Melhorias Operacionais

- **Redução de erros:** A adoção de soluções tecnológicas e práticas operacionais eficientes reduzirá significativamente os erros operacionais. Processos automatizados são menos suscetíveis a falhas, aumentando a precisão das operações.
- **Aumento de produtividade:** Ferramentas digitais e estratégias colaborativas permitirão que corretores gerenciem suas operações de maneira mais eficaz, liberando tempo para atividades de maior valor agregado, como o atendimento personalizado ao cliente e o desenvolvimento de novas estratégias de mercado.
- **Otimização de processos:** A análise contínua e a reengenharia de processos internos melhorarão a eficiência, resultando em operações mais ágeis e responsivas às mudanças do mercado.

5.3 Benefícios para os Clientes (segurados)

- **Maior satisfação:** A personalização das ofertas, facilitada por tecnologias avançadas e estratégias adaptativas, resultará em produtos mais alinhados com as necessidades e expectativas dos clientes, aumentando a satisfação.
- **Facilidade de uso:** Plataformas digitais proporcionarão uma experiência mais intuitiva e simplificada para os clientes, facilitando a contratação e gestão de apólices de seguros.
- **Transparência e confiabilidade:** Ferramentas digitais e práticas colaborativas permitirão aos clientes acompanhar o status de suas apólices e sinistros em tempo real, promovendo maior transparência e confiança no processo.

5.4 Avanços Técnicos

- **Integração de sistemas:** A integração de sistemas entre corretores e seguradoras facilitará a troca de informações e a cooperação entre as partes, resultando em uma operação mais coesa e eficiente.
- **Análise de dados:** O uso de ferramentas avançadas de análise de dados permitirá uma melhor compreensão das necessidades dos clientes e das tendências do mercado, resultando em ofertas mais competitivas e inovadoras.

- Inovação aberta: Parcerias estratégicas com insurtechs promoverão a inovação aberta, permitindo a adoção rápida de novas tecnologias e práticas disruptivas.

5.5 Sustentabilidade

- Impacto ambiental: A digitalização dos processos reduzirá a dependência de documentos físicos, contribuindo para a diminuição do consumo de papel e outros recursos naturais.
- Uso eficiente de recursos: A automação e otimização dos processos operacionais resultará em um uso mais eficiente dos recursos disponíveis, promovendo a sustentabilidade econômica e ambiental.
- Responsabilidade social: Ao promover práticas sustentáveis e responsáveis, o método ECO alinhará as operações das seguradoras e corretores aos padrões ESG (ambiental, social e governança), melhorando a imagem e a reputação no mercado.

6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

O método ECO proporciona contribuições tecnológicas e sociais significativas, alinhando-se às iniciativas traçadas pelo Plano de Desenvolvimento do Mercado de Seguros (PDMS) (CNseg, 2023). O ECO introduz inovações tecnológicas que aumentam a eficiência e a precisão dos processos de seguros, impacta positivamente a sociedade ao criar empregos e aumentar a inclusão, contribui para o desenvolvimento do conhecimento e a formulação de políticas públicas, e promove a educação e capacitação contínua dos profissionais do setor, conforme detalhes a seguir:

6.1 Inovações Tecnológicas

A inovação tecnológica no método ECO é promovida através do pilar de Colaboração, que incentiva parcerias estratégicas com seguradoras e insurtechs. Essas parcerias facilitam a adoção de tecnologias emergentes como inteligência artificial e big data para análise de mercado e personalização de ofertas. Além disso, a integração de soluções inovadoras, como plataformas digitais e ferramentas de automação, melhora a eficiência operacional e a precisão dos processos. O uso de blockchain para segurança de transações e Internet das Coisas (IoT) para monitoramento de ativos são exemplos de tecnologias implementadas através dessas colaborações.

6.2 Impactos Sociais

O método ECO impacta socialmente principalmente através dos pilares de Estratégia e Colaboração. A digitalização e automação dos processos de seguros criam novas oportunidades de emprego em áreas tecnológicas e de análise de dados. A inclusão é aumentada ao tornar os serviços de seguros mais acessíveis, especialmente em regiões menos atendidas. Melhorando a eficiência e a transparência dos serviços de seguros, a qualidade de vida dos segurados é diretamente impactada, proporcionando maior segurança e suporte em situações de risco.

6.3 Desenvolvimento do Conhecimento

O pilar de Operação do método ECO contribui significativamente para o desenvolvimento do conhecimento no setor de seguros. Ao integrar princípios da Teoria dos Custos de Transação e da Design Science, ele proporciona uma base teórica robusta para a análise e melhoria dos processos de seguros. As práticas recomendadas e os insights derivados do método ECO abrem novas áreas de estudo, especialmente em relação à adaptação de

tecnologias emergentes e à criação de modelos de negócios mais eficientes e colaborativos no setor de seguros.

6.4 Políticas Públicas

Os pilares de Estratégia e Colaboração do método ECO podem influenciar a formulação e modificação de políticas públicas e regulamentos no setor de seguros. Ao demonstrar os benefícios da digitalização e da automação, o método pode incentivar a criação de políticas que promovam a adoção de tecnologias avançadas no setor. Além disso, ao destacar a importância da transparência e da inclusão, o método ECO pode ajudar a moldar regulamentações que garantam a proteção dos consumidores e a acessibilidade dos serviços de seguros para populações mais amplas.

6.5 Educação e Capacitação

O método ECO, através dos pilares de Estratégia e Operação, tem um impacto direto na formação e capacitação de profissionais no setor de seguros. Através de cursos, workshops e treinamentos, ele promove a educação contínua dos corretores de seguros, assegurando que eles estejam atualizados com as últimas tendências e tecnologias do mercado. A capacitação proporcionada pelo método ECO melhora a competência técnica dos corretores e reforça suas habilidades estratégicas e colaborativas, essenciais para o sucesso na era pós-digital.

REFERÊNCIAS

- Accenture. (2020). Technology Vision for Insurance. Recuperado de <https://www.accenture.com/cr-en/insightsnew/insurance/technology-vision-insurance>
- Almeida, M.I.R., Francesconi, M., & Fernandes, P.P. (2019). *Manual para Desenvolvimento da Pesquisa Profissional: método para trabalhos práticos e aplicados*. São Paulo: Atlas.
- Alves, J. P. M. (2022). Estudo de caso "Transformação digital em empresas de seguros: um estudo de caso de uma Corretora de Seguros". Recuperado de <https://downloads.fipe.org.br/publicacoes/bif/bif479-37-51.pdf>
- CNseg. (2023). Confederação Nacional das Seguradoras (CNseg). PDMS (Plano de Desenvolvimento do Mercado de Seguros, Previdência Aberta, Saúde Suplementar e Capitalização). p. 65. Recuperado de https://production-cms-upload.s3.sa-east-1.amazonaws.com/PDMS_Completo_v4_f419e5b445.pdf
- CNseg. (2024). Confederação Nacional das Seguradoras. *Relatório Anual de Mercado de Seguros*. Recuperado de <https://www.cnseg.org.br/>
- CQCS. (2022). A contribuição da tecnologia para o avanço do mercado de seguros em 2022. Recuperado de <https://cqcs.com.br/noticia/a-contribuicao-da-tecnologia-para-o-avanco-do-mercado-de-seguros-em-2022/>
- CQCS. (2023). Sete tendências para o mercado de seguros. Recuperado de <https://cqcs.com.br/noticia/sete-tendencias-para-o-mercado-de-seguros/>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5ª ed.). Sage Publications.
- Darwin Seguros. (2022/2023). Reflexões sobre inovações e antecipação do Insurance Innovators 2023. Recuperado de <https://www.insurtalks.com.br/posts/reflexoes-sobre-inovacoes-e-antecipacao-do-insurance-innovators-2023>
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press.
- EY. (2019). The Future of Insurance is Digital. Recuperado de https://www.ey.com/en_us/insurance/digital

- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*.
- Insurtalks. (2022). *Análise do impacto das insurtechs no mercado de seguros*. Insurtalks. <https://www.insurtalks.com>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2023). *Exploring corporate strategy* (12^a ed.). Pearson Education.
- KPMG. (2019). The Future of Insurance: Unleashing the Potential of AI. Recuperado de <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2024/03/ai-in-insurance-a-catalyst-for-change.html>
- KPMG. (2023). Insurance CEO Outlook. Recuperado de <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/12/2022-insurance-ceo-outlook.html>
- Marcondes, R. C., Miguel, P. A. C., Franklin, M. L., & Perez, G. (2017). Metodologia científica para trabalhos práticos e aplicados: como construir seu TCC, dissertação ou tese (4a ed.). Atlas.
- McKinsey & Company. (2021). Insurance 2030: The Impact of AI on the Future of Insurance. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Revista Apólice. (2023). A inclusão estratégica do corretor na distribuição 100% digital. Recuperado de <https://www.revistaapolice.com.br/2023/02/a-inclusao-estrategica-do-corretor-na-distribuicao-100-digital/>
- Revista Cobertura. (2023). Plataformas digitais, distribuição inteligente e corretores empoderados: o que esperar do ITC Miami. Recuperado de <https://www.revistacobertura.com.br/noticias/tecnologia-servicos/plataformas-digitais-distribuicao-inteligente-e-corretores-empoderados-o-que-esperar-do-itc-miami/>
- SINCOR. (2022). Ranking das seguradoras 2022. Recuperado de https://www.sincor.org.br/wp-content/uploads/2023/06/ranking_das_seguradoras_2022_web.pdf
- SINCOR. (2024). Corretor responde por 80% da venda de seguros no país: Como a tecnologia tem mudado a profissão? Recuperado de <https://www.sincor.org.br/corretor-responde-por-80-da-venda-de-seguros-no-pais-como-a-tecnologia-tem-mudado-a-profissao/>
- SUSEP. (2024). Estatísticas de corretores de seguros. Recuperado de <https://www2.susep.gov.br/safe/Corretores/estatisticas>
- SUSEP. (2024). Receita do mercado segurador brasileiro 2022x2023. Recuperado de <https://www.gov.br/susep/pt-br>
- Swiss Re. (2023). *Sigma Report: World Insurance*. Recuperado de <https://www.swissre.com/>
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press.
- Yasuda, M. P., & Oliveira, M. (2016). *Pesquisa qualitativa: Métodos e técnicas* (2^a ed.). Atlas.
- Youse. (2023). Youse Negócios: Estratégia de expansão da insurtech potencializa corretores de seguros com tecnologia e marketplace. Recuperado de <https://www.insurtalks.com.br/posts/youse-negocios-estrategia-de-expansao-da-insurtech-potencializa-corretores-de-seguros-com-tecnologia-e-marketplace>